Grażyna Krzyminiewska

Socjologiczny sens procesu negocjacji

W ostatnich latach w naszym kraju wzrosło znacznie zainteresowanie negocjacjami. Wielką popularność zdobyły nowe obszary badań i działań praktycznych, w których kładzie się nacisk na zdobywanie wiedzy o tym, jak skutecznie zawierać porozumienie w różnorakich konfliktach personalnych, społecznych oraz jak doprowadzać do zawierania satysfakcjonujących transakcji handlowych, kontaktów miedzy podmiotami gospodarczymi.

Ta dziedzina zainteresowań przeżywa obecnie w Polsce prawdziwy boom. Wraz z przejściem gospodarki polskiej od systemu nakazowo-rozdzielczego do gospodarki rynkowej, gdzie kontakty handlowe nie są odgórnie „zadeklarowane", lecz wymagają indywidualnej sprawności handlowca, umiejętność prowadzenia negocjacji stała się nieodzowna.

Proces negocjacji, analizowany najczęściej w kontekście porozumień gospodarczych, jest jednakże pojęciem znacznie pojemniejszym, bo odnoszącym się do szerokiej gamy stosunków społecznych, gdzie negocjowanie „wpisane" jest we wszystkie kontakty międzyludzkie. Negocjujemy bowiem na rozmaitych poziomach życia społecznego począwszy od stosunków interpersonalnych, kierowania zespołami ludzkimi, poprzez wszelkie kontakty międzyorganizacyjne (kooperacja, handel, stosunki miedzy małymi i wielkimi grupami społecznymi), aż po poziom negocjacji miedzynarodowych (stosunków dyplomatycznych, kontaktów między państwami).

Celem niniejszego opracowania nie jest opis technik, jakie stosuje się w procesie negocjacji, lecz wskazanie znaczenia negocjacji dla funkcjonowania życia społecznego, jest próbą wskazania możliwości efektywnego wykorzystania negocjacji dla rozwiązania konfliktów społecznych.

1. Konflikt jako trwały element życia społecznego

Negocjacje są pewną metodą rozwiązywania konfliktów i sporów, które są nieustannie obecne w naszym życiu. Każda jednostka, pełniąc liczne role społeczne, jest uwikłana w stosunki z innymi ludźmi. Rodzina, pracownicy, przedsiębiorstwa, koalicje, całe społeczeństwa i państwa muszą ze sobą współistnieć, by realizować swoje cele, oczekiwania, dążenia. Takie współistnienie wiąże się jednak nierozerwalnie

z konfliktem, kiedy jednostka czy dana grupa społeczna staje wobec sytuacji, w której realizacja interesów obu stron wydaje się niemożliwa.

W socjologii teoria konfliktu ma bardzo dawne i bogate tradycje (K. Marks, G. Simmel, M. Weber), a od lat siedemdziesiątych przeżywa prawdziwy renesans. W teorii tej podkreśla się, iż brak zgody co do wartości, interesów, celów grupowych, nie jest zjawiskiem dysfunkcjonalnym, lecz, mając trwałe miejsce w życiu społecznym, pełni pozytywne funkcje, prowadząc społeczeństwo do zmian i przekształceń. Zgodnie z tą teorią konflikt społeczny wynika z zasady organizacyjnej społeczeństw, występuje i przebiega w podobny sposób w różnych dziedzinach życia społecznego (w polityce, gospodarce, kulturze). Zorganizowanie społeczeństwa według zasady podporządkowania jednych drugim jest utrwalone przez społeczny system normatywny. Interesy „panujących" i „podporządkowanych" mogą być sprzeczne, co rodzić może jawny i otwarty konflikt.

Zainteresowanie konfliktem nie jest więc czymś nowym w naukach społecznych. Obecnie jednak konflikt i sposoby jego regulacji stanowią wyraźnie wyodrębniony przedmiot badań, który skupia zainteresowanie wielu dyscyplin nauki (socjologii, psychologii, prawa, teorii gier, teorii organizacji, nauk politycznych). Badania i praktyczne wykorzystanie ich wyników doprowadziły do wyodrębnienia się interdyscyplinarnego kierunku badań określanego w amerykańskiej literaturze przedmiotu jako kierowanie konfliktem (conflict management). Najważniejszą jego częścią są negocjacje i rozwiązywanie sporów (negotiation and dispute resolution)[1].

Największy wpływ na kierunki badań wywarły trzy podejścia teoretyczne:

1) podejście psychologiczne koncentrujące się na konflikcie widzianym z perspektywy jednostki, kiedy analizuje się wpływ cech i zachowań jednostki na przyczynę, dynamikę i wynik sytuacji konfliktowych;

2) podejście socjologiczne koncentruje się na analizie grup społecznych, kiedy bada się pozytywne i negatywne skutki konfliktu, jego rolę w funkcjonowaniu grup, organizacji i społeczeństwa jako całości;

3) podejście opierające się na teorii gier, kiedy analizuje się zachowania jednostek i grup za pomocą modeli racjonalnego wyboru.

Badania konfliktów i sposobów ich rozwiązywania, niezależnie od podejścia teoretycznych koncentrują się głównie na trzech obszarach praktyki społecznej[2]. Są to stosunki przemysłowe, konflikty międzynarodowe oraz tzw. spory publiczne (gdzie rozstrzygnięciem konfliktu zainteresowani są prawie wszyscy członkowie społeczności lokalnej). Badania te mają cel ściśle pragmatyczny – analiza stosunków miedzy pracownikami a kierownictwem, poszukiwania przepisów skutecznego prowadzenia rozmów, analiza pomocy w rozwiązywaniu konfliktów (mediacja, arbitraż) – to podstawowe elementy służące poszukiwaniu stosunków zapobiegania i łagodzenia konfliktów.

---

[1] Za: W. Rządca, *Wstęp*. [W:] S. Długosz, *Poradnik negocjatora. Reguły negocjacji kupieckiej*. Warszawa 1991, s. 10.

[2] Ibidem, op.cit., s. 10 - 11.

2. Negocjacje metodą rozwiązywania konfliktów

Negocjacje mają swój łaciński źródłosłów i pochodzą od słowa *negotium*, co oznacza interes. W oksfordzkim słowniku *to negotiate* (ang.) wyjaśniane jest jako prowadzenie rozmowy w celu doprowadzenia do kompromisu lub uzgodnienie. Takie rozumienie pojęcia negocjacji przyjęło się powszechnie i definiowane jest jako „proces komunikowania się stron, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści, niż działanie bez porozumienia (na własną rękę czy wbrew sobie nawzajem)[3].

Takie rozumienie negocjacji zakłada uświadomienie sobie przez strony konfliktu realnych korzyści płynących ze współpracy w dążeniu do rozstrzygnięcia kwestii spornych. Myślenie tego typu spostrzega strony kofliktu jako partnerów dążących do rozwiązywania problemu, który wywołał konflikt.

Ten typ myślenia stanowi realną przeciwwagę wobec rozpowszechnianego sposobu traktowania konfliktu jako pewnego rodzaju walki czy wojny, w której muszą być zwycięzcy i pokonani, kiedy dopuszczalne jest łamanie zasad obowiązujących poza konfliktem. W konflikcie tym spostrzegamy partnera jako wroga wierząc, że zwycięstwo zagwarantuje trwały sukces. Praktyka życia społecznego wskazuje jednak wyraźnie, że kiedy jest zwycięzca i pokonany, to na dłuższą metę przegrywają obie strony, gdyż jeśli w konflikcie spostrzegamy partnera jako wroga, to dążymy do zniszczenia go. Chęć pokonania partnera przesłania problem, który konflikt wywołał i w konsekwencji rozwiązanie go jest znacznie trudniejsze.

Zjawisko spostrzegania konfliktu jako pewnego rodzaju walki wyraźnie nasila się w procesie przekształceń społecznych dokonujących się w Polsce po 1989 roku. Łatwo można zaobserwować, że brak jest tradycji czy instytucji, które byłyby regulatorami konfliktu. Nieliczne rozwiązania prawne (jak np. dotyczące strajków, konfliktów zbiorowych) są słabymi regulatorami w tym zakresie i nie do końca spełniają swoją rolę. Widoczne jest to we wszystkich przejawach życia społecznego – we władzy, środowiskach lokalnych, w miejscu pracy, gdzie podziały ideologiczne, wzajemne umowy, zaszłości, podejrzenia, prowadzą do zrywania kontaktów, utrwalania wrogości.

Negocjacje są natomiast próbą pogodzenia sprzecznych interesów, potrzeb, idei. Są nastawione na współpracę i wszelkie reguły postępowania negocjacyjnego zakładają odrzucenie destrukcyjnej walki na rzecz poszukiwania wspólnego obszaru interesów mogącego być podstawą do trwałego nawiązania kontaktów.

Takie podejście nie oznacza bagatelizowania różnic, lecz próbę poszukiwania alternatywy dla żywiołowego konfliktu, który może doprowadzić do znacznego osłabienia pozycji i sił obu stron konfliktu.

Konstruktywne porozumienie się jest głównym założeniem negocjacyjnego podejścia do rozwiązywania konfliktów.

Jaki walor połeczny mają więc negocjacje? Jest to przede wszystkim przekonanie, że negocjacje, jako sposób na konflikty i konstruktywne porozumienie się, są ważne

---

[3] P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*. Warszawa 1991, s. 8.

nie tylko dla sfery działań ekonomicznych, ale także dla całej gamy zachowań społecznych. Wydaje się, że obecna „moda na negocjacje", owocująca licznymi podręcznikami, poradnikami dla negocjatorów, nie jest w pełni wykorzystywana w stosunkach społecznych. Brak jest obecnie mechanizmów wymuszających stosowanie negocjacji w sporach występujących w życiu zbiorowym. Wydaje się, że o ile warunki ekonomiczne w pewien sposób wymusiły na podmiotach gospodarczych zachowania zgodne z taktyką negocjacyjną, o tyle w sferze społecznej, a zwłaszcza w sferze politycznej, negocjacje nadal nie są zbyt popularne i chętnie zastępowane arbitralnymi i siłowymi metodami rozstrzygania kwestii spornych. Co więcej, współczesna sytuacji Polski obfituje w zdarzenia wskazujące, że dialog między stronami konfliktu często nie jest po prostu podejmowany. Państwo demokratyczne, jakim Polska chce się stać, wymusza pewien typ dyskursu, którego poszanowanie jest niezbędnym elementem trwałości i wiarygodności instytucji demokratycznych. Sposób rozstrzygania konfliktów wpływa bowiem istotnie na obraz kultury politycznej elit, partii politycznych, grup społecznych i jednostek, na poszanowanie demokracji, na kształt prawnych ram dla systemów artykulacji itp.

Szczególną uwagę chciałbym poświęcić kulturze politycznej, w której bardzo wyraźnie odbija się podejście do sposobu rozwiązywania konfliktów.

Nie ulega wątpliwości, że kształt kultury politycznej społeczeństwa ma wielkie znaczenie dla funkcjonowania jego życia społecznego i politycznego.

Kultura polityczna „jest pewnym konglomeratem postaw, wartości, wzorów zachowań dotyczących wzajemnych stosunków władzy i obywateli. Pojęcie to zawiera w sobie zarówno wiedzę o polityce, znajomość faktów, zainteresowanie nimi, ocenę zjawisk politycznych, emocjonalną stronę tych postaw, jak i uznawane w danym społeczeństwie wzory zachowań politycznych, które określają, jak można i jak należy postępować w życiu politycznym"[4].

Cechą kultury politycznej chwili obecnej jest wyraźny radykalizm i aksjologizm. Objawiają się one skłonnością do formułowania jednoznaczych i nierzadko skrajnych ocen sytuacji politycznej oraz wartościowania z punktu widzenia maksymalistycznie pojmowanych celów, przy lekceważeniu warunków ich realizacji. Sytuacja polityczna jest postrzegana (zwłaszcza przez niektóre partie polityczne) jako urzeczywistnienie, urealnienie wyznawanych wartości, nie zaś jako urzeczywistnienie układu stosunków pomiędzy rzeczywistymi grupami społecznymi, ich potrzebami i usiłowaniami.

Ma to wyraźne implikacje dla traktowania kwestii spornych czy sytuacji jawnie konfliktowych, których rozwiązanie nie następuje drogą dyskusji, dialogu dla wspólnego wypracowania stanowiska (możliwego do przyjęcia i przestrzegania przez zainteresowane strony), lecz drogą arbitralnych decyzji, wykorzystującą monopolistyczną pozycję.

Wiele jest przykładów z obecnego życia społecznego, w którym komunikowanie się, dążenie do porozumienia jest całkowicie odrzucone, na rzecz podejmowania decyzji w imię „niezbywalnych wartości", których pod dyskusję poddawać nie należy.

---

[4] J. Wiatr, *„Socjologia stosunków politycznych.* Warszawa 1977, s. 335.

Spektakularnym tego przykładem jest sposób rozstrzygania napięć powstających w stosunkach pomiędzy państwem, kościołem a społeczeństwem, dotyczących np. takich kwestii jak aborcja, religia w szkołach, udział kościoła w życiu publicznym. Wyraźne zapotrzebowanie na społeczną konsultację artykułowane przez wiele grup społecznych zostało tutaj celowo pominięte i decyzje podejmowane są poza grupami zainteresowanymi. Nie jest tu kwestią istotną rozstrzyganie słuszności czy niesłuszności tych decyzji, lecz wskazanie na szkodliwą dla kształtowania postaw i zachowań demokratycznych w społeczeństwie praktykę rozwiązywania konfliktów. Ten typ zachowań – odrzucanie działań negocjacyjnych – jest, w moim przekonaniu, wysoce szkodliwy dla wiarygodności instytucji demokratycznych i jest prostą drogą do jej osłabiania.

Kolejnym przykładem są partie polityczne. Walka pomiędzy ugrupowaniami politycznymi, często bardzo ostra i agresywna, dążąca do zdyskredytowania przeciwnika w oczach wyborców jest w zasadzie wpisana w kanon zachowań politycznych i mniej lub bardziej akceptowana w życiu społecznym. Gdy jednakże walka polityczna przybiera postać wyniszczania przeciwnika za wszelką cenę, pojawia się pytanie o społeczny koszt takiej walki.

Dramatycznym przykładem walki partii politycznych nastawionych na unicestwienie przeciwników politycznych jest kwestia lustracji. Dążenie do zniszczenia kontrpartnera politycznego, bezwzględna próba realizacji wyznawanych wartości, przesłania cel nadrzędny, jakim powinno być dobro państwa.

Ponownie uchylając się od rozstrzygnięć tej trudnej kwestii, chcę zaznaczyć, że walka pomiędzy ugrupowaniami politycznymi jest czymś naturalnym, jednakże tam, gdzie w grę wchodzi dobro społeczeństwa czy państwa jako całości konflikty i sprzeczności nie mogą być rozstrzygane w sposób obliczony na zniszczenie przeciwnika politycznego, bez liczenia się z kosztami społecznymi, jakie ta walka przyniesie. Stosunki polityczne w państwie demokratycznym muszą być oparte na trwałych zasadach rozstrzygania sporów politycznych, w których świadomość kosztów takiej walki powinna zdominować bezwzględne realizowanie wyznawanych wartości.

Ważne z tego punktu widzenia jest przeciwdziałanie blokowania kanałów porozumiewania się, bo jest to najczęstsza przyczyną powstawania konfliktów. Świadome osłabienie dróg komunikowania się (na wszystkich poziomach życia społecznego), np. ze względu na własne fobie, uprzedzenia, ambicje, bez uwzględniania dobra społecznego, jest bardzo wyraźną drogą do podsycania konfliktów społecznych.

W obecnym życiu społecznym wiele jest sytuacji konfliktowych, bo wynika to z samej natury przekształceń systemowych. Jednakże można zaryzykować stwierdzenie, **że to nie konflikty są źródłem nieporozumień i walki między ludźmi, lecz sposoby ich rozwiązania.**

3. Aksjologiczne założenia procesu negocjacji

Wszelkie założenia negocjacyjne kładą nacisk na radzenie sobie z manipulacją, unikanie pułapki walki, doprowadzenia do konstruktywnego porozumienia się. Negocjacje nastawione są na współpracę i są przeciwieństwem destrukcyjnej walki i niepotrzebnej uległości. Są przyjęciem pewnej koncepcji porozumienia, w której wartością staje się uzyskanie największego udziału we współczesnych korzyściach.

Gdy dochodzi do zderzenia sprzeczności każda z zaangażowanych stron musi podjąć decyzję co do wyboru sposobu działania i określić, jakie cele dzięki swej strategii osiągnie. Jakie są możliwości wyboru strategii rozwiązania konfliktu[5]?

Po pierwsze: strona może próbować zastosować **strategię dominacji**. W tym przypadku strona konfliktu, chcąc osiągnąć swoje cele i zaspokoić własne interesy, nie bierze pod uwagę celów i interesów drugiej strony. Wybór takiej strategii najczęściej następuje w sytuacji, gdy dochodzi do przekonania, iż jesteśmy silniejsi i możemy narzucać swoją wolę, środkiem do realizacji tego celu staje się perswazja, ale także stosowanie gróźb i przemoc.

Po drugie: strona może ustąpić, zrezygnować z realizacji swoich dążeń, akceptując wygraną kontrpartnera. **Strategia uległości** oznacza świadome podporządkowanie się w celu uniknięcia otwartego konfliktu.

Po trzecie: strona może nic nie robić, zrezygnować z jakiegokolwiek aktywnego działania, licząc na samoistne wygaśnięcie konfliktu po zniknięciu przedmiotu sporu. **Strategia unikania** wynika z poczucia braku możliwości wywierania nacisku na sytuację, przekonanie, że poniesione koszty w przypadku konfliktu są niewspółmiernie większe od możliwych korzyści.

Po czwarte: gdy interesy i cele podmiotów są podobne, a korzyści bezpośrednio zależne od stopnia porozumienia się, strony mogą wybrać **strategię współpracy** polegającą na wspólnym rozwiązywaniu problemu, poszukiwaniu jednoczesnej realizacji niektórych przynajmniej interesów obu stron. Podstawowym efektem wyboru tej strategii jest wspólne dojście do akceptowanego przez obie strony kompromisu.

Wybór określonej strategii często zakłada, iż negocjacje można traktować jako zastępczą formę dominacji. Stąd często w poradnikach dla negocjatorów spotykamy wskazówki, jak uzyskać wszystko, czego się chce od kontrpartnera, nie dając w zamian nic. W takim ujęciu nie ma miejsca na poszukiwanie wspólnych celów, interesów czy wartości. W moim przekonaniu brak jest tu wyraźnej świadomości, że negocjacje są fragmentem dłuższego procesu, którego istotą nie jest jednorazowe, spektakularne zwycięstwo za każdą cenę, lecz długofalowe ułożenie stosunków, a przynajmiej niepogarszanie ich.

Negocjacje nie są ani walką, w której trzeba odnieść zwycięstwo, ani towarzyskim spotkaniem, podczas którego można wymienić poglądy. To bardzo trudny, skomplikowany proces podejmowania decyzji, w którym partnerzy muszą starać się doprowadzić do tego, aby strony podjęły wspólnie decyzję umożliwiającą realizację przynajmniej części interesów.

---

[5] R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa 1991, s. 5.

Negocjacje są pewną alternatywą w rozwiązywaniu konfliktów dla wyniszczającej wszystkich walki, są pewną odpowiedzią na pytanie, w jaki sposób ludzie mogą skutecznie przezwyciężać dzielące ich różnice.

Poza tym w rozstrzyganiu kwestii spornych istotne jest, aby nie tracić z pola widzenia dwóch ważnych aspektów: meritum sprawy i kwestii wzajemnych stosunków. Negocjacje to fragment całości wzajemnych kontaktów, w których istotne jest, aby sposób prowadzenia negocjacji (wybór strategii) ułatwiał raczej niż utrudniał współpracę w przyszłości. **„W przypadku wielotetnich klientów, partnerów w interesach, członków rodziny, współpracowników, urzędników rządowych czy państw stosunki wzajemne są znacznie ważniejsze niż wynik jakichkolwiek pojedynczych negocjacji. Potraktowanie negocjacji jako walki pogarsza proces związany ze splątaniem stosunków wzajemnych i meritum sprawy"**[6].

Dodać należy, że mądre porozumienie to takie, gdy bierze się pod uwagę interesy społeczności, a więc osób nie biorących bezpośrednio udziału w negocjacjach, ale żywotnie zainteresowanych rozstrzygnięciem konfliktu. Jeśli konflikt zaistnieje, to strony nie powinny się koncentrować na przeszłości, roztrząsać co, kto kiedyś zrobił (nurt rozliczeniowy w polskim życiu społecznym i politycznym), lecz na przyszłości, na tym, jakie będą skutki podjętych decyzji.

Niemniej istotna jest tu kwestia percepcji – zrozumienia sposobu myślenia drugiej strony, uświadomienie sobie, że konflikt nie tkwi często w obiektywnej rzeczywistości, lecz w umysłach ludzi. Umiejętność widzenia sytuacji w sposób, jaki widzi go druga strona ułatwia zrozumienie istoty konfliktu. Zrozumienie punktu widzenia nie oznacza oczywiście akceptacji, ale zrozumienie odmiennego sposobu myślenia pozwala na rewizję własnych poglądów i zmniejszenie obszaru konfliktu, a także lepsze promowanie własnych, na nowo zdefiniowanych interesów. Dlatego tak istotne dla osiągania porozumienia jest odrzucenie uprzedzeń, stereotypów w myśleniu o partnerze negocjacji, niewnioskowanie o jego intencjach na podstawie własnych obaw, a zwłaszcza nienadawanie najgorszej z możliwych interpretacji temu, co druga strona mówi lub robi. Negocjacje winny zakładać „czystą" sytuację, w której oddziela się istotę problemów od ludzi, którzy je formułują. Komunikowanie się nigdy nie jest łatwe, nawet między ludźmi, których łączą wspólne wartości i doświadczenia, dlatego tak istotne jest tutaj przyjęcie podstawowych reguł negocjacyjnych:

1) budowania kontaktu z partnerem negocjacji,
2) porozumienia się w sposób konstruktywny (a nie raniący).
3) poznawania wzajemnie najważniejszych interesów,
4) formułowania wspólnych problemów,
5) wynegocjowania rozwiązywania zadowalającego obie strony,
6) przeciwdziałania presji i manipulacji[7].

---

[6] R. Fishen, W. Ury, op.cit., s. 22.

[7] J. Gut, W. Haman, *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*. Warszawa 1993, s. 8.

Odpowiedź na pytanie, jak doprowadzić do efektywniejszego procesu pokonywania dzielących strony różnic, znajduje potwierdzenie w przyjętych założeniach reguł negocjacyjnych. Zarówno teoria, jak i praktyka wskazują, że metoda negocjacji zgodna z założeniami procesu negocjacyjnego, prowadzi w dłuższym czasie do rezultatów lepszych niż inne. Negocjacje są skuteczniejsze, a zwłaszcza mniej korzystne dla stosunków międzyludzkich.

4. Społeczne aspekty negocjacji

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, kluczową sprawą jest **świadomość wspólnych interesów**, która pomaga porozumieć się nawet zagorzałym przeciwnikom, gdy dostrzegają sens współpracy i potrzebę wspólnego „atakowania" problemów. Gdy tego zabrakie, strony konfliktu koncentrują się na tym, co je dzieli, czyli na różnych interesach i sprzecznych stanowiskach. Odwoływanie się natomiast do wspólnej platformy interesów, pokazuje to, co łączy strony konfliktu, nadaje sens współpracy i poszukiwaniu wspólnych rozważań.

By jednakże negocjacje były efektywne trzeba zdawać sobie sprawę również z różnić leżących u podłoża konfliktu oraz licznych barier utrudniających proces negocjacji.

Bariery te stanowiące często poważną przeszkodę w porozumieniu się stanowią dla negocjatora prawdziwe wyzwanie, gdyż określenie społecznych aspektów leżących u ich źródła może dać niejedną wskazówkę, jak unikać tego typu pułapek.

Istotna jest tutaj świadomość, że strony konfliktu należą często do różnych środowisk, gdzie mamy do czynienia z całkowicie odmiennym spostrzeganiem rzeczywistości, z zupełnie różnymi systemami wartości. Jest to sytuacja dla negocjatorów bardzo trudna, gdyż konflikt związany jest nie tylko z odmiennymi stanowiskami, ale także z całą gamą odrębności pochodzenia kulturowego. Każde środowisko reprezentuje właściwe dla siebie przekonania, wzory postępowania, reguły współżycia: tworzy pewne zbiory zasad przyjętych w określonej zbiorowości i wyznaczających obowiązujące zachowania. Ten kanon środowiskowych wartości może wpłynąć na różną interpretację nadawaną słowom, gestom i działaniom partnera negocjacji. Niewłaściwe zinterpretowanie intencji partnera jest często bezpośrednią trudnością w porozumieniu się, co może poważnie skomplikować negocjacje.

Co więcej, w przypadku negocjacji prowadzonych przez negocjatorów pochodzących z bardzo odmiennych środowisk społecznych, negatywnie działać może siła stereotypu tkwiąca mniej lub bardziej w świadomości stron konfliktu. Stereotyp, jak wiadomo, oznacza schematyczny, standaryzowany obraz danej grupy lub wyobrażenie cech jej członków związane z przynależnością do tej grupy. Oznacza to zazwyczaj zabarwione emocjonalnie i wartościująco postawy wobec członków danej grupy, co istotnie może wpłynąć na usztywnianie stanowisk ze względów pozamerytoryczych.

Podobny mechanizm związany jest z osobowością głównych partnerów negocjacji. Takie czynniki jak cechy psychologiczne, wychowanie i wykształcenie, doświadczenie, więzi rodzinne, stosunki z otoczeniem decydują o tym, kim jesteśmy. Ne-

gocjatorzy muszą więc jasno zdawać sobie sprawę z uwarunkowań osobowościowych partnera, zwłaszcza jeśli kontekst społeczny negocjacji, presja środowiska wymusza na negocjatorach nieugięte stanowisko dla „zachowania twarzy".

Bardzo istotną i niezmiernie trudną kwestią dla procesu negocjacji (zwłaszcza sporów społecznych) jest system przekonań politycznych. Ideologia, system przekonań o tym jak funkcjonuje społeczeństwo, jaki program działań politycznych powinno ono realizować, stanowi obszar najbardziej konfrontacyjny. Jeżeli to właśnie ideologia stanowi przedmiot negocjacji, wówczas naturalny jest ów konfrontacyjny charakter. Gdy jednakże ideologia komplikuje istotę transakcji handlowych czy przedsięwzięć o innym charakterze, wówczas możemy mówić o „pułapce ideologicznej". Złagodzenie negatywnego wpływu różnic ideologicznych jest jednak możliwe przez przyjęcie właściwej strategii negocjacyjnej, zakładającej koncentrowanie się głównie na wspólnych interesach, a unikanie zwłaszcza niebezpiecznej tendencji „krucjaty" ideologicznej. Forsowanie bowiem własnego światopoglądu może w sposób zupełnie niepotrzebny antagonizować partnerów.

Właściwe więc w tym miejscu jest ponowne podkreślenie, iż praca negocjatorów obu stron polega na takim sterowaniu procesem negocjacyjnym, aby, omijając trudności i przeszkody, osiągnąć zamierzony cel.

5. Sztuka negocjacji

Główną ideą opracowania było wskazanie pragmatycznej możliwości rozstrzygania konfliktów, sporów i sprzeczności, na różnych poziomach życia społecznego, w sposób nie zamykający możliwości porozumienia się, lecz stwarzający płaszczyznę dla przyszłych kontaktów. Generalnie chodzi o to, by wszelkie różnice występujące w społecznościach „pęknięcia" będące naturalnym efektem współżycia ludzi i pewnej konieczności ich kooperowania możliwe były do rozstrzygania na drodze wzajemnej współpracy, w dążeniu do przezwyciężania tych różnic, w imię wspólnego dobra. „Wspólny interes" to ten element, który powinien przekonywać nawet najbardziej zawziętych wrogów.

Wydaje się jednak, że umiejętność negocjowania jest nadal niedoceniana. Niewątpliwie jest uznawana przez menedżerów, biznesmenów, przedsiębiorców jako efektywny sposób zawierania kontaktów, porozumień handlowych i innych. Do nich zresztą skierowana jest głównie oferta wydawnicza, która jest bogatym zbiorem technik negocjacyjnych, praktycznych wskazówek jak skutecznie prowadzić negocjacje. W dużo mniejszym zakresie sztuka prowadzenia negocjacji jest propagowana w innych środowiskach społecznych, które z racji swojego zawodu, funkcji bądź sytuacji życiowej mają często do czynienia z konfliktami i również muszą negocjować.

W moim przekonaniu propagowanie negocjacji jako metody rozstrzygania konfliktów winno stać się jednym z elementów edukacyjnych. Umiejętność negocjowania powinna stać się koniecznym składnikiem kwalifikacji zawodowych pracowników, działaczy związkowych, członków samorządów lokalnych, urzędników rządowych, członków parlamentu, by wspomagać podejmowanie mądrych i efektywnych decyzji.

Grażyna Krzyminiewska

Der soziologische Sinn des Verhandlungsprozessen

Zusammenfassung

Der Artikel berührt die Problematik der Konfliktsteuerung, deren Hauptteilbereich die Verhandlungen und die Streitlösungen sind. Die Verfasserin weist auf den gesellschaftlichen Wert der Verhandlungen und die Möglichkeit, sie in den Methoden einer konstruktiven Vereinbarung auf allen Ebenen des gesellschaftlichen Lebens einzusetzen (interpersonale Beziehungen, Leitung der Menschengruppen, zwischenorganisatorische Kontakte, Kontakte zwischen kleinen und großen Gesellschaftsstrukturen, diplomatische Beziehungen).